

## خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

ناصر بن محمد الفوزان

أستاذ مساعد ، قسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود  
(قُدّم للنشر في ١١/١/١٤٢٠هـ ، وقَبِلَ للنشر في ١٦/١/١٤٢٢هـ)

**ملخص البحث.** يهدف هذا البحث إلى دراسة خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي في الأجهزة الحكومية من خلال التطرق إلى أربعة محاور هي: مستوى ضغوط العمل ، نظرة الموظفين تجاه خصائص العمل ، العلاقة بين العوامل الشخصية وخصائص العمل وبين مستوى الإجهاد الوظيفي ، وأخيرا العوامل التي تؤثر على مستوى الإجهاد الوظيفي في العمل. ولتحقيق هذا الهدف ، تم اختيار عينة من الموظفين في مختلف الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ومن مختلف المستويات التنظيمية ، وقد بلغ حجم العينة ٥٠٥ موظفين تم اختيارهم بالطريقة غير الاحتمالية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل في الأجهزة الحكومية كما يراه أفراد العينة ضعيف. ويرى أغلب الموظفين أن الأعمال التي يقومون بها تتسم بالأهمية وتنوع في المهارات ، وأن العمل يوفر لهم قدرأ من الاستقلالية ، ويزودهم بمعلومات عن كيفية أدائهم في العمل. إلا أن عينة الدراسة انقسمت بين موافقين ومعارضين فيما يتعلق بخاصية ذاتية العمل. من ناحية أخرى ، كشفت الدراسة عن وجود علاقات ارتباطية سلبية بين جميع خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي ، وكذلك علاقات سلبية بين بعض المتغيرات الشخصية (العمر ، والمرتبة الوظيفية ، والخبرة) وبين مستوى الإجهاد الوظيفي. أما العوامل المؤثرة على مستوى الإجهاد الوظيفي في العمل ، فقد كشفت الدراسة أن هناك ثلاثة عوامل هي: ذاتية العمل ، والاستقلالية في العمل ، والخبرة العملية. وفي الختام تم طرح مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

### مقدمة

يعد موضوع الإجهاد الوظيفي أو ما يسمى بضغط العمل<sup>(\*)</sup> في المنظمات من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي. ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للآثار السلبية للإجهاد الوظيفي على المنظمات مثل ترك العمل ، وانخفاض الإنتاجية ، وارتفاع نسبة الغياب ، وكثرة الشكاوي وغيرها. وتخسر المنظمات الكثير من جراء تلك الآثار السلبية مما جعل عملية إدارة الإجهاد الوظيفي أمراً ضرورياً ومهمة أساسية من مهام الإدارة الناجحة ، ذلك أن التعامل مع ضغوط العمل ينبغي أن يتم من منطلق التعايش معها وليس القضاء عليها. ويعد الفهم الحقيقي لمصادر الإجهاد الوظيفي في العمل الخطوة الأساسية نحو وضع استراتيجية فعالة للتعامل معه وتسخيره لمصلحة الموظف والعمل على حد سواء.

وتتعدد مصادر الإجهاد بشكل عام ، فمنها ما هو مرتبط بالعمل ومنها ما هو خارج نطاق العمل. ويختلف الأفراد في طبيعة التعامل مع هذه المصادر ، فهناك من يستطيع التكيف والاستفادة من الضغوط المختلفة واستخدامها كأداة حفز لتحقيق أهداف محددة ، وهناك من يفشل في التعامل معها وبالتالي يتعرض إلى مشكلات صحية ونفسية متعددة. وتوضح الدراسات الخاصة بالإجهاد الوظيفي على مستوى العمل وجود مصادر متعددة لضغوط العمل منها ما يتعلق بالخصائص التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية ، ومنها ما يتعلق بمتطلبات الوظيفة وخصائصها وخصائص الدور [١] ، [٢]. وعلى وجه الخصوص تشير بعض الدراسات في هذا المجال إلى أهمية تأثير خصائص العمل على الإجهاد الوظيفي. فعلى سبيل المثال ، يشير الصباغ [١١] إلى أن الكثير من الأبحاث تشير إلى أن ضغط العمل يعود في معظم الأوقات إلى مصدرين هما : خصائص العمل وغموض الدور. وفي نفس الاتجاه تؤكد كوردن [٣] بأن مصدر الإجهاد الوظيفي يكمن في تصميم العمل. ولعل المتابع لأدبيات كل من الإجهاد

(\*) سيتم في هذا البحث استخدام مصطلح الإجهاد الوظيفي تارة ومصطلح ضغوط العمل تارة أخرى للدلالة على نفس المعنى.

الوظيفي وخصائص العمل ، يجد أن هناك القليل من الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين. وانطلاقاً من ذلك ، يأتي هذا البحث ليدرس هذه الظاهرة.

### مشكلة الدراسة

يعد العمل المصدر الرئيسي للإجهاد الوظيفي [٣]. ولعل المتابع لطبيعة الأبحاث العلمية الخاصة بكل من خصائص العمل والإجهاد الوظيفي يلاحظ أن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين لم تنل نصيبها الكافي من البحث والدراسة. فقد ركزت الدراسات الخاصة بضغط العمل على مواضيع تتعلق بطرق التعامل مع الإجهاد ، و مصادر ضغوط العمل ، وعلاقة ضغوط العمل بكل من الأداء والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي [٤ ، ٥]. أما خصائص العمل ، فهناك العديد من الدراسات التي تناولت تطوير نظريات ونماذج تربط بين خصائص الوظيفة والرضا الوظيفي وكذلك علاقة خصائص العمل ببعض نتائج العمل [٦ ، ٧ ، ٨]. و خلاصة نتائج الدراسات والأبحاث تقول بأن التعامل مع الإجهاد الوظيفي لا يمكن أن يدرس بمعزل عن البيئة التي يتم فيها وأن قدرة الموظفين في المحافظة على تحقيق معدلات أداء عالية يعتمد على مقدرتهم في الحصول على ظروف العمل الجيدة [٤ ، ٩]. ويرى بعض الباحثين ضرورة إجراء المزيد من الدراسات الميدانية التي تساعدنا على فهم ظاهرة الإجهاد الوظيفي في العمل ، وتدعو بعض الدراسات بصفة خاصة إلى دراسة موضوع خصائص العمل والإجهاد الوظيفي [١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ٧ ، ٨]. وانطلاقاً من ذلك ، تأتي هذه الدراسة استجابة لهذا التوجه حيث يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

- ١- ما هو مستوى الإجهاد الوظيفي في العمل كما يراه الموظفون في الأجهزة الحكومية؟
- ٢- كيف ينظر الموظفون إلى خصائص العمل في الأجهزة الحكومية؟
- ٣- هل هناك علاقة بين كل من الخصائص الشخصية وخصائص العمل من جانب وبين رؤية الموظفين لمستوى الإجهاد الوظيفي في العمل من جانب آخر؟
- ٤- ما هي العوامل المؤثرة على مستوى الإجهاد الوظيفي في العمل في الأجهزة الحكومية؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

- تحديد مستوى ضغوط العمل في الأجهزة الحكومية.
- معرفة رؤية الموظفين تجاه خصائص العمل في الأجهزة الحكومية.
- معرفة العلاقة بين خصائص العمل والمتغيرات الشخصية وبين مستوى الإجهاد الوظيفي في العمل.
- تحديد العوامل التي يرى أفراد العينة بأنها تؤثر على مستوى ضغوط العمل في الأجهزة الحكومية.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها لموضوع الإجهاد الوظيفي ، حيث إنها تهتم بتحديد طبيعة العلاقة التي تربطه بخصائص العمل ، على اعتبار أن هذا الموضوع لم ينل نصيبه الكافي من البحث. وفي ذلك إثراء للمعرفة العلمية وفتح مجال للباحثين المتخصصين في السلوك التنظيمي والموارد البشرية لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بطبيعة العمل والإجهاد الوظيفي. وتستمد هذه الدراسة أيضا أهميتها العملية من خلال إلقاء الضوء على مستويات ضغوط العمل وخصائصه في المنظمات الحكومية ، حيث إن هذا يساعدنا على فهم هذه الظاهرة في العمل ومدى تواجدها وكيفية التعامل معها. بالإضافة إلى ذلك ، فإن فهم طبيعة الخصائص المتعلقة بالعمل يعد أمراً مهماً للتعرف على الوظائف التي تكون مصدر إبداع وتحدٍ وتلك التي تتسم بالروتين والملل ، وكذلك معرفة تلك الخصائص الوظيفية التي يمكن أن تكون مصدراً للإجهاد الوظيفي دون أخرى. وخلاصة القول ، فإن معرفة طبيعة الإجهاد الوظيفي وخصائص العمل في المنظمات يمكن اعتبارهما من المؤشرات الهامة الداعية لضرورة التفكير في إعادة تصميم العمل في المنظمات وتحقيق الفعالية فيها.

## أدبيات الدراسة

## الإطار النظري

تستمد هذه الدراسة إطارها النظري من أدبيات كل من موضوعي ضغوط العمل وخصائص العمل. وستتم مناقشة ماهية الإجهاد الوظيفي ، مصادره ، طرق التعامل معه ، آثار الإجهاد الوظيفي ، خصائص العمل ، نموذج خصائص العمل ، والعلاقة بين خصائص العمل وبعض المتغيرات التنظيمية.

## ماهية الإجهاد الوظيفي

الإجهاد الوظيفي هو استجابة لفعل أو حالة تفرض على الفرد مطالب خاصة نفسية كانت أم جسمانية أو كليهما معا. هذه المطالب النفسية والجسمانية تصبح مصدرا للإجهاد عندما يدرك الفرد أنها تمثل مطالب تفوق طاقته [١٣ ، ٢٨٠]. وهناك العديد من التعاريف الخاصة بضغط العمل ، فمن الباحثين من يعرفها بأنها الاستجابة لوضع مصدره البيئة أو العمل أو الفرد ويحدث اختلالا نفسيا كالتوتر ، والقلق ، والإحباط أو عضويا يؤدي إلى مشكلات صحية كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم [٢]. ويعرف محمد [١١] ، ص ١٧٤ ضغط العمل بأنه "تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات شخصية ، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه ، تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي أو تؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء."

ويمكن النظر إلى ضغوط العمل في المنظمات كظاهرة صحية عندما تكون أداة مفيدة وفعالة لحفز الأفراد ودفعهم لتحقيق التقدم والأداء الفعال في العمل. وتكون غير ذلك عندما تتحول إلى مصدر يؤدي إلى القلق والإحباط ، حيث يمثل ذلك الجانب السلبي والشائع لضغوط العمل. والإدارة الواعية هي التي تنظر إلى الإجهاد الوظيفي على أنه موضوع يجب التعامل معه وليس القضاء عليه ، وذلك بالاستفادة من الجانب الإيجابي قدر الإمكان والعمل على تقليل الآثار السلبية الناتجة عنه [١١]. ومجمل القول ، فإن ضغوط العمل تحتاج إلى إدارة جيدة تعمل

على خلق قدر من التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الأفراد. فالعمل الروتيني الممل قد يكون مصدرا من مصادر الإجهاد عندما يؤدي إلى الإحباط وقتل القدرات ، والعمل الشاق قد يقود إلى مزيد من ضغوط العمل حيث إنه يتطلب الكثير من الجهد والوقت لإنجاز العمل.

### مصادر الإجهاد الوظيفي

تتعدد مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون منها ما هو خارجي ذو صلة بالبيئة الخارجية للعمل ومنها ما هو متصل بالبيئة الداخلية للعمل ومنها ما هو خاص بالفرد نفسه [١٠]. وبما أن هذه الدراسة تناول البعد التنظيمي ممثلا في خصائص العمل ، فإن التركيز سينصب على المصادر التنظيمية لضغوط العمل في المنظمات.

تتمثل المصادر التنظيمية لضغوط العمل كما ذكرت الهنداوي [٢] في مجموعتين هما: مجموعة الخصائص والمراحل التنظيمية ومجموعة متطلبات الوظيفة وخصائص المهام. وتشمل مجموعة الخصائص والمراحل التنظيمية السياسات التنظيمية ، والهيكل التنظيمي ، والعمليات التنظيمية مثل نظم الاتصال غير الفعالة ، وضعف نظام التغذية الراجعة. أما مجموعة متطلبات الوظيفة وخصائص الدور فتشمل ظروف العمل المادية ، وظروف السلامة والصحة المهنية ، وعلاقات العمل الشخصية ، ومتطلبات الوظيفة ، وخصائص الدور مثل عدم وضوح المهام وإضافة مهام جديدة عشوائيا.

كما أن خصائص العمل يمكن أن تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل ، حيث إن بعض الخصائص يمكن أن تؤدي إلى الإجهاد الوظيفي. فمثلا عندما يحتوي العمل على مهام قليلة أو متعددة ، أو عندما تكون مهام العمل متنوعة وكثيرة لدرجة لا يمكن القيام بها ، أو عندما تكون درجة الاستقلالية قليلة أو مفرطة فإن ذلك يزيد من مستوى ضغوط العمل. أيضا، فإن غياب التغذية العكسية التي تبين للموظف مدى فعالية جهوده في العمل ، وغموض الدور الذي يقوم به الأفراد ، وتعارض مهام الموظفين مع القيم والمبادئ التي يؤمنون بها يعد من مصادر ضغوط العمل المرتبطة بخصائص الوظيفة [١٤]. ويضيف بعض الباحثين أن ذاتية العمل

تعد من أكثر العوامل شيوعاً في خلق الإجهاد الوظيفي ، حيث أكد عسكر وعبد الله [١٥] أن إحساس الموظفين بعدم القدرة على التحكم في مخرجات الأعمال التي يقومون بها يعني وجود مخرجات غير قابلة للسيطرة ، وهذا يولد لدى الفرد العجز المتعلم. حيث إن عدم وجود ارتباط بين مدخلات ومخرجات العمل يفقد الأفراد الدافعية للعمل ويشعرهم بالإحباط ، وهذا بدوره يقود إلى الإجهاد الوظيفي.

### استراتيجيات التعامل مع الإجهاد الوظيفي

هناك العديد من الأساليب التي تعالج مشكلات ضغوط العمل ، منها الأساليب الشخصية التي توجه إلى الأوضاع النفسية والصحية للأفراد ، والأساليب التنظيمية الخاصة بالمنظمة والتي تهدف إلى الاستفادة من ضغوط العمل وتسخير ذلك لمصلحة كل من الموظف والمنظمة معاً. وتسعى الاستراتيجية التنظيمية إلى التعامل مع ضغوط العمل من خلال تغيير خصائص أو طبيعة العمل مثل تعديل الهيكل التنظيمي ، واللامركزية في العمل ، وتحسين العلاقات بين العاملين ، أو من خلال تعديل خصائص أو طبيعة الوظائف والأعمال مثل إعادة تصميم العمل ، وإغناء الوظيفة ، والتقدم المهني ، والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرارات [١٦]. وتعد استراتيجية إعادة تصميم العمل من الأساليب المستخدمة في إدارة ضغوط العمل. حيث يختلف الهدف من استخدام هذه الاستراتيجية تبعاً لظروف وملازمات كل موقف على حدة. فقد يكون الهدف من إعادة تصميم العمل هو تخفيف أعباء الوظيفة. حيث إن بعض الوظائف تحتوي على مهام كثيرة ومتعددة ويكون ضغط العمل ناجماً عن عبء العمل. في هذه الحالة تستطيع المنظمات أن تضع خطاً لإعادة تصميم الوظائف حتى تقلل من مصادر الإجهاد فيها. وقد يكون الهدف من إعادة تصميم العمل هو إثرائه وذلك من خلال جعله أكثر تحدياً وحفزاً للموظف ومصدراً لزيادة الشعور بالمسؤولية والاستقلالية. ويحدث ذلك من خلال التحكم في خصائص العمل المختلفة مثل: الاستقلالية ، وذاتية العمل ، وأهمية العمل ، والمعلومات المرتدة [٢] ، ١٦ ، ص ١٤٦].

### آثار الإجهاد الوظيفي

يترتب على ضغوط العمل نتائج متعددة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة. فضغوط العمل يمكن أن تحدث نتائج سلبية على الفرد كالتأثير النفسي والسلوكي أو على المنظمة مثل الغياب وترك العمل ، والعدوانية والتخريب ، والتكاليف سواء مباشرة مثل تكاليف المشاركة والأداء في العمل أو غير مباشرة ناجمة عن انخفاض الروح المعنوية واتخاذ القرارات الإدارية الخاطئة [١٠ ، ٢ ، ١١]. ويظل موضوع نتائج ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء من أكثر المواضيع التي تناولها الباحثون ، حيث إن هناك تفاوتاً بينهم فيما يتعلق بطبيعة هذه العلاقة. فمنهم من يرى بوجودها واختلاف طبيعتها ومنهم من يرى بأنه ليس هناك علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي [٥ ، ١٢]. فمن الباحثين من يقول بأن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء ، حيث يذهب أنصار هذا المدخل إلى القول بأن ضغوط العمل ما هي إلا عوائق للسلوك الإنساني ، وعندما يقابل الفرد بعوائق في العمل فإنه يبذل قصارى جهده للسيطرة عليها محاولاً التقليل من تأثيرها أو التخلص منها. وفي هذا الصدد ، يقوم الشخص بالتركيز على أمور مثل الحيل والتدليس والانتقام من العمل والأفراد مما يسبب له أضراراً صحية وعلاقات عدوانية مع الزملاء في العمل. ومن هنا ، فإن هذه الضغوط والعوائق تشكل نوعاً من الإحباط والمضايقة للموظف وتؤثر عليه ، وبالتالي ينخفض أداؤه في العمل [١٢].

ويذهب فريق آخر من الباحثين إلى أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة إيجابية ، فوجود قدر معين من الضغوط في العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء ويدفع الفرد نحو أداء أفضل [١١]. فضغوط العمل تمثل نوعاً من التحدي للسلوك الإنساني ، حيث تعد مشكلات العمل وصعوباته بمثابة تحديات للفرد تتطلب منه تبني أنماط جديدة من السلوك لمواجهة هذا التحدي ، وهذا بدوره يؤدي إلى أداء أفضل. وهذا رأي مقبول ومنطقي في ظل وجود مستويات معقولة من ضغوط العمل [١٢]. وهناك من يرى بأن هذه العلاقة يمكن النظر إليها من خلال اعتبارها علاقة خطية منحنية. فعندما يكون ضغط العمل منخفضاً أو منعدماً فإن مستويات أداء العاملين تظل كما هي ، وبذلك ينعدم النشاط أو الحافز لأداء أفضل. أما في مستويات الإجهاد

المتوسطة ، فإن العاملين يسعون لتحسين مستوى أدائهم ، حيث إن وجود مستوى مناسب من ضغوط العمل يمكن أن ينشط الفرد ويرفع من أدائه. أما في حالة وجود مستويات عالية من ضغوط العمل ، فإن الأداء ينخفض بصورة ملحوظة نتيجة قيام الفرد بتكريس جل وقته وجهده لتخفيف الضغط الواقع عليه بدلا من توظيف طاقته نحو الأداء [٢]. وبناء على ما سبق ، فإنه يمكننا القول بأن ضغوط العمل ترفع من الأداء الوظيفي في حالة توفر قدر معقول من ضغوط العمل ، أما إذا زادت على المستوى المقبول فإن نتائجها ستكون عكسية على الأداء. حيث أثبتت الدراسات أن المستويات العليا أو ضغوط العمل الشديدة في المنظمات تربطها علاقة عكسية مع الأداء. وهذا يعني أنه عندما يتعرض الموظفون إلى مستويات عالية من الإجهاد في العمل ، فإن إنتاجيتهم تنخفض [١٣ ، ص ٢٩٢]. ويرى ماهر [١٢] أن نتائج الدراسة التي توصل إليها تفيد أنه في ظل غياب ضغوط العمل ، فإن الأفراد يصبحون غير منتجين ، والعكس عندما يتعرضون لضغوط شديدة فإن أداءهم يتدهور ، وعندما تكون الضغوط بحجم متوسط ومناسب فإن ذلك يدفع وينشط سلوك الأفراد وبالتالي يرفع من أدائهم.

ويذهب بعض الباحثين إلى القول بأنه ليست هناك علاقة بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء ، مستندين في ذلك على رشيدي الفرد وقدرته على التكيف والتأقلم مع ضغوط العمل المختلفة. بالإضافة إلى ذلك ، فإن وجود عقد مبرم بين الموظف والمنظمة يلزم الفرد بالقيام بأعبائه وواجباته الوظيفية بكفاءة وفعالية مقابل ما يحصل عليه الفرد من أجر ومن مميزات أخرى [١٢].

### خصائص العمل

توصف الأعمال عادة من خلال مهام محددة تحتوي على العناصر التي يفترض أن يقوم بها الموظف حتى ينجز عمله. إلا أن المفهوم الحقيقي للوظيفة يضيف بعدا أكبر من كونها قائمة تحتوي على مهام محددة ، فهي تشمل أيضا أجزاء أخرى مثل السلطات ، والمسئوليات ، والعلاقات بين العاملين وغير ذلك [١٧]. وقد مرت عملية تصميم العمل بمراحل متعددة كانت في بدايتها تركز على مبادئ التخصص والنمطية. وتمثل ذلك جليا في الإدارة العلمية ، حيث

قامت النظرية على مبدأ التخصص أي قيام الفرد بمهمة واحدة أو عدد قليل من المهام وكذلك النمطية التي تنادي بأن هناك طريقة واحدة مثلى لإنجاز العمل. ولكن ذلك أدى إلى تمييز الوظائف بالروتين والتخصص الشديد ، وبالتالي ظهر مفهوم آخر لتصميم العمل يركز على مفهوم توسيع الوظيفة. أي التوسع في المهام والأنشطة المشابهة ، دون تغيير في المهارات المطلوبة للقيام بالعمل. وقد انتقد هذا النموذج لأنه لم يحدث نقلة نوعية في طبيعة العمل ومستوى المهارات والقدرات المطلوبة. وكتيجة لذلك ظهر مفهوم إثراء العمل الذي يقوم على مبدأ إعادة تصميم الوظائف وجعلها تحتوي على مميزات خاصة تكون حافزا للموظف حتى ترفع من أدائه. وهذا يعني ضرورة وجود عنصر التحدي في تصميم العمل ، لأن ذلك يسمح باستخدام قدرات ومهارات الموظف [٧ ، ٨]. وبناء على ذلك ، فإن مفهوم نطاق الوظيفة يمكن أن يعطينا دليل لماذا تكون بعض الوظائف مصدراً للحماس والإبداع والبعض الآخر مصدراً للروتين والملل [١٦ ، ص ٢١٤].

### نموذج خصائص العمل

هناك العديد من النماذج الخاصة بتصميم العمل ، ولكن يشير بعض الباحثين إلى أن النموذج الذي اقترحه كل من هاكمان وأولدهام يعد أكثر النماذج تأثيراً على البحوث الخاصة بتصميم الوظيفة [١٧ ، ص ٢٢٦]. ويركز هذا النموذج على إحداث تعديل أو تغيير في خمس من خصائص العمل التي تحدد مدى جاذبية الوظيفة: تنوع المهارات ، وذاتية العمل ، وأهمية العمل ، والاستقلالية، والتغذية العكسية [١٣ ، ص ٥٨٩]. وقد ذكر العامري [١٨] المقصود بهذه الخصائص كما حددها كل من هاكمان وأولدهام كالتالي:

١- نوع المهارات: يقصد بها مقدار التحدي أو الصعوبة التي يتطلبها العمل من الفرد لأداء مهامه.

٢- ذاتية العمل: تعني مقدار إنجاز العمل كوحدة واحدة من البداية حتى النهاية مع وضوح النتائج والمخرجات.

٣- أهمية العمل : مدى تأثير العمل على الآخرين سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي للمنظمة.

٤- استقلالية العمل : مقدار الحرية والاستقلالية في التصرف التي يمنحها العمل للفرد في جدولته للعمل وتقرير كيفية تنفيذه له.

٥- التغذية الراجعة (العكسية) من العمل : تعني درجة حصول الفرد على المعلومات حول فعالية جهوده في إنجاز مهام العمل.

وطبقا للنموذج فإن مستويات هذه الخصائص الخمس يمكن أن تؤثر في ثلاثة عناصر: الإحساس بقيمة العمل ، والمسئولية تجاه نتائج العمل ، ومعرفة نتائج العمل الفعلية. وهذه العناصر يمكن أن تخلق مجموعة من المخرجات الإيجابية سواء على المستوى الشخصي أو على صعيد العمل. فعلى سبيل المثال ، تنوع المهارات وأهمية العمل يمكن أن يؤثر إيجابيا على العمل من خلال شعور الفرد بقيمة العمل. أما الاستقلالية في العمل فقد تزيد من الشعور بالمسئولية الشخصية تجاه مخرجات العمل ، وكذلك التغذية العكسية يمكن أن تتيح للموظف معرفة نتائج العمل [١٣] ، ص ٥٧٥-٥٧٧.

#### الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات الخاصة بنموذج خصائص الوظيفة وبعض المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي ، ومعدلات الغياب عن العمل ، والخوافز. فقد وجد كل من بيرس و دونهام [١٩] أن هناك علاقة إيجابية بين خصائص الوظيفة والرضا الوظيفي. وهذا يعني أنه عندما تحتوي الوظائف على درجة عالية من هذه الخصائص ، فإن شاغليها يكونون أكثر رضا مما لو تضمنت درجة أقل من هذه الخصائص. بالإضافة إلى ذلك ، وجد أن هناك علاقة بين خصائص الوظيفة ومعدلات الغياب عن العمل [٢٠]. وقد وجد عسكر [٨] بأن هناك علاقة بين الدافع الناتج من أبعاد الوظيفة من جهة وبين كل من مستوى حافز العمل الداخلي للموظفين ، ومستوى الرضا العام عن العمل ، والرضا عن فرص التقدم والنمو والترقية في العمل. أما الكلابي [٧] فقد ركز على العلاقة بين خصائص الوظيفة وبعض نتائج

العمل مثل الولاء للمنظمة ، توترات العمل ، تعارض الدور ، ضغوط العمل ، ومشكلات العمل. وتوصلت الدراسة إلى أنه إذا تميز العمل بخصائص الوظيفة الخمس ، فإن ذلك يزيد من رضا الفرد وولائه الوظيفي ، ويقلل من إحساسه بالتوتر في العمل وتعارض أدواره الوظيفية ، وكذلك يقلل من ضغوط العمل ومشكلات العمل. وبالتحديد ، فإن الدراسة فيما يخص العلاقة بين خصائص الوظيفة وضغوط العمل توصلت إلى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الإجهاد الوظيفي وبين كل من: تنوع المهارات ، والاستقلالية ، وهوية العمل والتغذية الراجعة. أما أهمية العمل فلا توجد علاقة ذات أهمية إحصائية تربطها بضغوط العمل. ولعل ما يمكن ملاحظته من الدراسات السابقة أنها لم تتطرق بشكل مباشر إلى العلاقة بين خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي ، وبالتالي تأتي هذه الدراسة لتتولى هذا الجانب.

### إجراءات الدراسة

#### منهج البحث

لتنفيذ هذه الدراسة ، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن تساؤلات الدراسة ، حيث يعد هذا المنهج الأكثر ملاءمة لأنه يسمح باستقصاء آراء عدد كبير من الموظفين في الأجهزة الحكومية. بالإضافة إلى ذلك ، استخدم الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي الإجهاد الوظيفي وخصائص العمل.

#### مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض ممن ينطبق عليهم نظام الخدمة المدنية ويخضعون لكادر المراتب الوظيفية التي تتراوح بين المرتبة الأولى والخامسة عشرة. ورغبة في تجانس أفراد العينة ، تم استبعاد الموظفين العسكريين وكذلك العاملين على بند الأجور.

اختيرت عينة الدراسة باستخدام الطريقة غير الاحتمالية الهادفة رغبة في تمثيل المراتب الوظيفية المختلفة ، حيث يصعب استخدام العينة العشوائية نظرا لعدم إمكانية حصر مجتمع البحث. تتكون عينة البحث من (٧٠٠) موظف ، تعاون منهم (٥٠٥) موظفين ، حيث بلغ معدل الاستجابة (٧٢٪) وهذا معدل جيد جدا في العلوم السلوكية كما يشير بعض الباحثين [٢١] ، ص ٢٦٢. أما بالنسبة لخصائص أفراد العينة ، فقد تراوحت أعمارهم من (٢١ و ٥٩) سنة ، وبمتوسط حسابي بلغ حوالي (٣٤) سنة. أما من حيث المؤهلات العلمية ، فقد تراوحت أيضا بين الثانوية العامة والدراسات العليا ومعظم أفراد العينة من حملة البكالوريوس. أما المراتب الوظيفية لأفراد العينة ، فقد اشتملت العينة على معظم المراتب الوظيفية من المرتبة الثانية وحتى المرتبة الخامسة عشرة. وقد تراوحت مدة الخدمة الوظيفية لأفراد العينة ما بين سنتين وتسع وثلاثين سنة ، حيث بلغ متوسط الخدمة حوالي (١١) سنة.

### أداة جمع البيانات

تتكون أداة جمع المعلومات من ثلاثة أقسام. يحتوي القسم الأول على مجموعة من الأسئلة الشخصية الخاصة بالعمر ، والمرتبة الوظيفية ، والخبرة العملية ، والمؤهل العلمي. القسم الثاني خصص للأسئلة المتعلقة بمستوى الإجهاد في العمل ، حيث تم استخدام الاستبانة الخاصة بذلك والتي أعدت من قبل هلريجل وآخرين [١٣] ، ص ٣٠٥. وتحتوي الاستبانة على حوالي (١٤) بنداً تتعلق بضغط العمل المختلفة مثل : بيئة العمل ، وضوح الهدف ، و طبيعة العلاقات بين زملاء العمل ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي الأربع نقاط التالية : دائما ، غالبا ، أحيانا ، أبدا. وقد تم حساب معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) ، حيث بلغ (٨٢٪) وهذه نسبة ثبات عالية.

أما القسم الثالث من أداة جمع المعلومات ، فقد ركز على خصائص العمل ، وقد تم استخدام الاستبانة التي قام بتصميمها أيضا هلريجل وآخرون [١٣] ، ص ٥٩٠-٥٩١. تتكون هذه الأداة من (١٥) سؤالا تدور في مجملها حول وصف العمل من حيث تنوع مهامه ، أهميته ،

ومقدار الاستقلالية فيه. وقد استخدم مقياس ليكرت المتدرج ذو الخمس نقاط ، حيث أخذ الشكل التالي: موافق بشدة ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق بشدة. وقد تم استخراج معامل الثبات لهذه الاستبانة ، حيث بلغ حوالي (٠.٨١) وهي نسبة عالية تشير إلى ثبات أداة القياس المستخدمة.

### معالجة البيانات

بعد الانتهاء من جمع البيانات ، تم فرزها وترميزها ثم إدخالها في الحاسب الآلي. وباستخدام البرنامج الإحصائي المعروف بـ (SPSS for Windows) ، تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. بعد ذلك ، تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين العوامل الشخصية وخصائص العمل من جهة وبين الإجهاد الوظيفي من جهة أخرى. ولمعرفة تأثير كل من العوامل الشخصية وخصائص الوظيفة على مستوى الإجهاد الوظيفي تم استخدام معامل الانحدار.

### عرض و تحليل البيانات

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لمعرفة مستوى الإجهاد الوظيفي ورؤية الموظفين تجاه خصائص العمل ، تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. هذا وقد تم تحليل المتوسطات الحسابية لكل من المقياسين الرباعي والخماسي عن طريق حساب طول الخلية لكل منهما ، بحيث إن :

المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى

طول الخلية = المدى / قيمة الفئة الأعلى ، وتبدأ الخلية من الرقم ١

وبناء على ذلك ، يكون توزيع الخلايا في كل من المقياسين ، كما هو مبين في الجدول رقم (١). ويوضح الجدول رقم (٢) القيم الخاصة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (١) . توزيع خلايا المقاييس.

طول الخلية		المقياس الرباعي	طول الخلية		المقياس الخماسي
نهاية	بداية		نهاية	بداية	
١,٧٥	١	أبدا	١,٨٠	١	غير موافق بشدة
٢,٥٠	١,٧٦	أحيانا	٢,٦٠	١,٨١	غير موافق
٣,٢٥	٢,٥١	غالبا	٣,٤٠	٢,٦١	غير متأكد
٤	٣,٢٦	دائما	٤,٢٠	٣,٤١	موافق
			٥	٤,٢١	موافق بشدة

الجدول رقم (٢) . المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
,٥٦	١,٨٦	الإجهاد الوظيفي
,٧٩	٣,٧١	أهمية العمل
,٨٠	٣,٦٧	تنوع المهارات
,٧٨	٣,٤٧	المعلومات المرتدة
,٩٦	٣,٤٢	استقلالية العمل
١,٠١	٣,٣٣	ذاتية العمل

تشير نتائج الجدول رقم (٢) إلى أن قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الإجهاد الوظيفي في العمل بلغت حوالي (١,٨٦ ، ,٥٦) على التوالي. وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يميلون إلى القول بأنهم يواجهون أحيانا ضغوطاً في العمل. ويمكن الاستنتاج من ذلك بأن مستوى ضغوط العمل في الأجهزة الحكومية - حسب آراء أفراد عينة الدراسة- متدن وضعيف.

أما فيما يتعلق بخصائص العمل ، فكما يشير الجدول رقم (٢) بلغ المتوسط الحسابي لأهمية العمل حوالي (٣,٧١) وهي الأعلى مقارنة بمتوسطات خصائص العمل الأخرى قيد

الدراسة. وتفيد هذه النتيجة أن الموظفين يميلون إلى الموافقة على أن الوظائف التي يقومون بها مهمة وذات تأثير على أعمال كثير من الموظفين الآخرين. وتشير قيمة الانحراف المعياري البالغة حوالي (٠,٧٩) إلى أن هناك فئة قليلة من الموظفين تقول بعدم أهمية العمل الذي يقومون به. يلي ذلك كل من خاصتي تنوع المهارات والمعلومات المرتدة ، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منهما حوالي (٣,٦٧ ، ٣,٤٧) ، (٠,٨٠ ، ٠,٧٨) على التوالي. هذه النتائج تشير إلى أن غالبية أفراد العينة تميل إلى الموافقة على أن الوظائف التي يشغلونها تزودهم بمعلومات عن كيفية أدائهم في العمل ، وتمنحهم القدرة في معرفة طبيعة أدائهم سيئا كان أم جيدا ، وتحتوي على تنوع في المهام والمسئوليات. وهناك فئة قليلة من الموظفين لا توافق على ذلك كما تشير إلى ذلك قيم الانحراف المعياري. أما خاصية استقلالية العمل ، فقد بلغ المتوسط الحسابي حوالي (٣,٤٢). هذه القيمة تشير إلى أن الموظفين يميلون إلى الموافقة على وجود قدر كافٍ من الاستقلالية والحرية في كيفية أداء مهامهم وكذلك توفر البيئة الملائمة للتفكير والعمل المستقل. وتشير قيمة الانحراف المعياري البالغة حوالي (٠,٩٦) إلى أن فئة قليلة من الموظفين ترى أن الوظائف التي يقومون بها لا تتسم بخاصية الاستقلالية في العمل.

أما خاصية ذاتية العمل فقد بلغ المتوسط الحسابي حوالي (٣,٣٣) وهو الأقل مقارنة بالخصائص الأخرى ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (١,٠١) وهي الأعلى مقارنة بقيم الانحراف المعياري للخصائص الأخرى. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك مجموعة من الموظفين يوافقون على وجود قدر من التنظيم والوضوح فيما ينبغي القيام به من أعمال. إلا أن هناك فئة أخرى من الموظفين لا تقل أهمية عن تلك المجموعة ترى عكس ذلك. وبذلك يمكن القول بأن العينة منقسمة حول هذه الخاصية.

### العلاقة بين العوامل الشخصية وخصائص العمل والإجهاد الوظيفي

لمعرفة العلاقة بين العوامل الشخصية لأفراد العينة وخصائص العمل من جهة وبين مستوى ضغوط العمل من جهة أخرى ، تم إيجاد معامل الارتباط (بيرسون) بين مجموعة

العوامل الشخصية كالعمر ، والمرتبة الوظيفية ، والخبرة ، والمؤهل التعليمي ، ونطاق الإشراف وبين خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي في العمل. يوضح الجدول رقم (٣) معاملات الارتباط المختلفة بين هذه المجموعات ومستوى المعنوية.

الجدول رقم (٣). معامل الارتباط بين العوامل الشخصية ، وخصائص العمل ، ومستوى الإجهاد الوظيفي.

الإشراف	المؤهل	الخبرة	المرتبة	العمر	الإجهاد	
❖❖.١١	..٠٥	❖❖.١٤-	..٠٣-	❖.١٠-		الإجهاد
..٠١	..٠١	..٠٧	..٠٠٤	..٠٦	❖❖.٤١-	الاستقلالية
٠،٠	..٠٣-	..٠٢-	..٠٣-	..٠١	❖❖.٣٤-	معلومات مرتدة
..٠٧	..٠٤	..٠٣-	..٠٢-	..٠٢-	❖.١٠-	تنوع المهارات
..٠٢	..٠١-	..٠٢	..٠٠٥-	..٠٢	❖❖.٤٨-	ذاتية العمل
..٠٣	❖.١٠	..٠١-	..٠١	❖❖.١٢	❖❖.١٩-	أهمية العمل

❖ عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥

❖❖ عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١

يوضح الجدول رقم (٣) العلاقة بين متغيرات الدراسة. فكما هو مبين بالجدول لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي كعوامل شخصية وبين مستوى الإجهاد الوظيفي في العمل. أما العلاقات ذات الدلالة الإحصائية فقد وجدت بين كل من العوامل الشخصية التالية: العمر ، والخبرة العملية ، ونطاق الإشراف وبين مستوى ضغوط العمل. حيث تشير النتائج إلى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين العمر ومستوى الإجهاد الوظيفي بلغت قيمتها حوالي (-٠,١٠) عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين صغار السن يقولون بوجود مستوى من الإجهاد الوظيفي في العمل ، أما كبار السن من الموظفين فلا يرون أن هناك ضغطاً في العمل. أيضاً كانت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة العملية وبين مستوى الإجهاد الوظيفي حيث بلغت قيمة

العلاقة (-١٤)، عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١.. هذه النتيجة توضح أن أفراد العينة من الموظفين قليلي الخبرة يرون أن هناك ضغوطاً تواجههم في العمل ، بعكس الموظفين أصحاب الخبرة الطويلة الذين لا يرون بأن هناك إجهاداً وظيفياً. وهذه النتائج منطقية إذا ما عرفنا أن الموظف صغير السن يعد حديث الالتحاق بالعمل وقليل الخبرة ، مما يولد نوعاً من الغموض في طبيعة وأجواء العمل ونقصاً في المعرفة الخاصة بكيفية تنفيذ العمل وطبيعة ما يراد إنجازه. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى وجود مستوى معين من ضغوط العمل تواجه صغار السن من الموظفين.

العلاقة الأخرى ذات الدلالة الإحصائية التي وجدت كانت بين نطاق الإشراف (عدد الموظفين) وبين مستوى الإجهاد الوظيفي حيث بلغت (٠,١١). نلاحظ أن هذه القيمة إيجابية ، مما يعني أن الموظفين الذين يقومون بوظائف إشرافية يواجهون ضغوطاً في العمل. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الوظائف الإشرافية التي تتسم بمتابعة العمل والموظفين وكذلك المساهمة في حل مشكلات العمل المختلفة. وهذه المهام بلا شك تعد من مصادر ضغوط العمل في المنظمات.

كما يوضح جدول رقم (٣) العلاقة بين خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين. حيث وجد أن هناك علاقات سلبية ذات دلالة إحصائية بين جميع خصائص العمل وبين مستوى ضغوط العمل تراوحت قيمها ما بين ٠,١٠- و ٠,٤٨- كما هو واضح فإن هذه القيم سالبة مما يعني أن الموظفين الذين يوافقون على أن العمل الذي يقومون به يتسم بالأهمية ويمنحهم قدراً من الاستقلالية ، ويزودهم بمعلومات عن أدائهم في العمل ، وأن لديهم مهاماً متنوعة وواضحة ، يرون بأن مستوى الإجهاد في العمل قليل إن لم يكن ضعيفاً والعكس الصحيح. ويمكن القول بأن الموظفين الذين يوافقون على أن العمل يتميز بمستوى عال من خصائص الاستقلالية ، والتنوع ، والذاتية ، والأهمية والمعلومات المرتدة ، يواجهون ضغوطاً قليلة في العمل.

## العوامل المؤثرة على مستوى الإجهاد الوظيفي

لمعرفة تأثير العوامل الشخصية وخصائص العمل على مستوى الإجهاد الوظيفي ، تم إيجاد معامل الانحدار لمتغيرات الدراسة. وقبل الشروع في استخراج معاملات الانحدار لكل من متغيرات الدراسة ، تم التأكد من عدم وجود علاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة مما قد يؤثر على استخدام معامل الانحدار ، حيث تم استخدام المؤشر الشرطي ( Condition Index ) لاختبار العلاقات بين العوامل المستقلة حيث بلغت أعلى قيمة ١١,٥ ، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة محل الدراسة ليست قوية وبالتالي ليست هناك قيود على استخدام معامل الانحدار. هذا وسوف يتم استعراض نتائج معامل الانحدار من خلال ثلاثة نماذج. الأول يوضح العوامل الشخصية المؤثرة على مستوى الإجهاد الوظيفي. أما النموذج الثاني فيتطرق إلى تأثير خصائص العمل على مستوى الإجهاد ، والنموذج الأخير يتناول تأثير العوامل الشخصية وخصائص العمل مجتمعة على مستوى ضغوط العمل.

## ١-العوامل الشخصية ومستوى الإجهاد الوظيفي

لمعرفة تأثير العوامل الشخصية على مستوى ضغوط العمل ، تم استخدام معامل الانحدار الشامل لجميع الخصائص الشخصية. ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج معامل الانحدار.

الجدول رقم (٤). معامل الانحدار للعوامل الشخصية ومستوى الإجهاد الوظيفي.

المتغير	قيمة بيتا
العمر	٠,٠٣-
المرتبة الوظيفية	٠,٠١
الخبرة العملية	٠,١٣- ❖
المؤهل العلمي	٠,٠١
الإشراف	٠,٠٣
معامل التحديد	٠,٠٢
قيمة ف	٢,٢٩ ❖

❖ عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥.

كما نلاحظ في جدول رقم (٤) توضح نتيجة الانحدار بأن العامل الوحيد ذا الأهمية الإحصائية والمؤثر على مستوى ضغوط العمل هو عامل الخبرة. وهذا يعني أنه من بين العوامل الشخصية، يعد عامل الخبرة العملية العنصر المؤثر على مستوى الإجهاد الوظيفي، حيث إن له تأثيراً سلبياً على مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين، حيث بلغت قيمة بيتا حوالي -١٣... وتشير هذه النتيجة إلى أن قلة الخبرة في العمل تؤثر على الإجهاد الوظيفي، حيث إنه عندما تتغير الخبرة العملية بمقدار وحدة واحدة، فإن مستوى ضغوط العمل يقل بمقدار -١٣... ويفسر عامل الخبرة ما مقداره ٢٪ من التباين المفسر لمستوى الإجهاد الوظيفي. أما العوامل الشخصية الأخرى فليس لها تأثير على مستوى ضغوط العمل.

## ٢- خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي

لمعرفة خصائص العمل المؤثرة على مستوى الإجهاد الوظيفي، تم إيجاد معامل الانحدار الشامل بين كل من جميع خصائص العمل محل الدراسة ومستوى ضغوط العمل كما هو موضح في الجدول رقم (٥).

### الجدول رقم (٥) معامل الانحدار لخصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي.

المتغير	قيمة بيتا
الاستقلالية	-٠,٢٢ ❖❖
التغذية العكسية	-٠,١
تنوع المهارة	٠,٧
ذاتية العمل	-٠,٣٦ ❖❖
أهمية العمل	٠,٠٤
معامل التحديد	٠,٢٥
قيمة ف	٣٢,٩ ❖❖

❖❖ عند مستوى معنوية أقل من ٠,١.

يوضح الجدول رقم (٥) نتائج معامل الانحدار لخصائص الوظيفة المؤثرة على مستوى ضغوط العمل. حيث تشير النتائج إلى أن الخصائص ذات التأثير المعنوي على مستوى الإجهاد الوظيفي هما خاصتا الاستقلالية في العمل وذاتية العمل ، حيث بلغت قيمة بيتا لكل منهما (-٠,٢٢، -٠,٣٦). على التوالي. هذا يعني أن ذاتية العمل هي العامل الأكثر تأثيرا على مستوى الإجهاد الوظيفي. يلي ذلك خاصية الاستقلالية في العمل. ويشير الجدول أيضا إلى أن هاتين الخاصتين تفسر أن ما يقارب ٢٥٪ من التباين المفسر في مستوى ضغوط العمل. أما بقية خصائص العمل فليس لها تأثير على مستوى الإجهاد الوظيفي.

#### ١-العوامل المؤثرة على مستوى الإجهاد الوظيفي

لمعرفة تأثير العوامل الشخصية وخصائص العمل معا على مستوى الإجهاد الوظيفي ، تم استخدام معامل الانحدار المتدرج لجميع المتغيرات. جدول رقم (٦) يوضح نتائج معامل الانحدار المتدرج لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (٦). معامل الانحدار المتدرج للعوامل المؤثرة على مستوى الإجهاد الوظيفي.

المتغير	قيمة بيتا
ذاتية العمل	-٠,٣٦**
استقلالية العمل	-٠,١٧**
الخبرة العملية	-٠,١٣**
معامل التحديد	٠,٢٦
قيمة ف	٥٧,٧**

\*\* عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١.

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر على مستوى الإجهاد الوظيفي في العمل هي : ذاتية العمل ، واستقلالية العمل ، و الخبرة العملية. وتفسر

هذه العوامل مجتمعة حوالي ٢٦٪ من التباين المفسر لمستوى الإجهاد في العمل. وتعد ذاتية العمل أكثر العوامل تأثيراً على مستوى الإجهاد في العمل ، حيث بلغت قيمة بيتا -٣٦... فعموض النتائج المتوقعة من العمل وعدم إلمام الموظف بالأبعاد المختلفة للمهمة يخلق لدى الموظف جواً من عدم التأكد لما يراد عمله ، وهذا يزيد من مستوى الإجهاد الوظيفي. العامل الآخر المؤثر على مستوى ضغوط العمل والذي يأتي في المرتبة الثانية يتعلق بالاستقلالية في العمل ، حيث بلغت قيمة بيتا -١٧... وهذه النتيجة توضح أن عدم وجود الحرية في كيفية إنجاز العمل يؤدي إلى رفع مستوى الإجهاد الوظيفي عند الموظف. أما عامل الخبرة فيأتي في المرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة بيتا -١٣, ٠ ، حيث إن قلة الممارسة والخبرة في العمل تؤثر على مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الفرد ، وهذا أمر منطقي نظراً لأن الموظف في بداية حياته الوظيفية يعوزه الكثير من المعرفة والمهارة لإنجاز الأعمال الموكلة إليه ، وبالتالي فإنه يبذل جهوداً كبيرة للارتقاء بمستوى أدائه ليكسب رضئ رؤسائه وزملائه في العمل. لكن يبقى حجم التباين المفسر قليلاً نسبياً ، مما يعني أن هناك عوامل أخرى تفسره تحتاج إلى دراسات مستقبلية.

## النتائج والتوصيات

### أولاً : النتائج

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن مناقشتها فيما يلي :

١- توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإجهاد الوظيفي في الأجهزة الحكومية متدن كما يرى ذلك أفراد العينة. فكما تشير الدراسات الحديثة الخاصة بضغوط العمل بأن وجود ضغوط بمستوى ضعيف لا ينشط قدرات وطاقات الأفراد ويؤثر على إنتاجية العمل [١٢]. وبالتالي فإن قدرًا معقولاً من الإجهاد الوظيفي في العمل يعد أمراً ضرورياً لزيادة الإنتاجية وخلق جو من الإبداع الإداري في العمل ، بحكم أن ذلك يخرج الموظف من الروتين الممل ويجعله في حركة دائمة لمسايرة أحداث ومستجدات العمل. وقد يكون مستوى ضغوط العمل في الأجهزة الحكومية والذي كشفت الدراسة عنه نابعاً من حداثة بعض أفراد العينة في العمل وعدم وضوح

المهام الخاصة بذاتية العمل ، مما يولد شعوراً لدى هؤلاء الموظفين بأنهم غير قادرين على التحكم في مخرجات أعمالهم. بالإضافة إلى ذلك ، فإن طبيعة العمل الحكومي وكونه عملاً مكتئباً يتسم بالاستقرار النسبي والروتين يجعل مستوى الإجهاد المتدني أمراً طبيعياً. ولعل ما يثار حول أداء بعض الأجهزة الحكومية وضرورة الرفع من كفاءتها والاهتمام بالإنتاجية فيها نابع من المستوى المتدني للإبداع الإداري وكثرة الروتين ، مما يحتم إعادة النظر في تصميم العمل ومتطلباته. ونتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصل إليه عسكر وعبد الله [١٥] حيث وجدوا أن هناك مستوى متدنياً من الضغوط في بعض المهن التي درسناها والتي قد تقترب طبيعتها مع طبيعة الوظائف الحكومية. ويمكن القول بأن ضغوط العمل تتفاوت حسب طبيعة العمل ، فلا يمكن أن نقارن مستوى الإجهاد في الوظائف الحكومية مع بعض الوظائف التي تتسم بدرجة عالية من الإجهاد الوظيفي مثل وظائف مراقبة حركة الملاحة الجوية ، وأطباء الطوارئ ، وغير ذلك من المهن.

٢- فيما يتعلق بنظرة الموظفين تجاه خصائص العمل التي يشغلونها ، توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون بأن الوظائف التي يشغلونها تعد مهمة وتوفر لهم تنوعاً في المهارات ، وتزودهم بمعلومات مرتدة ، وتمنحهم قدراً من الاستقلالية في العمل. إلا أن أفراد العينة منقسمون فيما يتعلق بخاصية ذاتية العمل. فهناك مجموعة من أفراد عينة الدراسة لا توافق على أن الأعمال التي يقومون بها تتميز بهذه الخاصية. وهذا يعني أن هناك غياباً في التنظيم والوضوح لما يراد إنجازها من أعمال. وقد يعود ذلك إلى عدم وجود أدلة تنظيمية في بعض الإدارات الحكومية وكذلك عدم وضوح الوصف الوظيفي نتيجة لعدم توفر نسخة من أوصاف الوظائف لدى الموظفين.

٣- توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين كل من خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي في العمل بالأجهزة الحكومية. وهذا يعني أن الموظفين الذين يرون أن هناك ضعفاً في مستوى خصائص العمل من استقلالية ، وأهمية ، وذاتية ، وتنوع في المهارة ، وتغذية عكسية يقولون بأن هناك ضغوطاً في العمل. كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين كل من العمر والخبرة الوظيفية وبين

مستوى ضغوط العمل. فالموظفون صغار السن وقليلو الخبرة يرون أنهم يواجهون ضغوطا في العمل. وقد يرجع ذلك إلى غياب خاصية ذاتية العمل التي تتعلق بوجود تصور واضح ومنظم عن العمل المراد أدائه ، وكذلك إعطاء الموظف الفرصة للقيام بالعمل من البداية إلى النهاية. فغياب ذلك يدفع الموظفين حديثي الالتحاق بالعمل إلى السؤال عن ما هو المطلوب إنجازه وربما أيضا إلى مشاركة البعض في تنفيذ العمل ، وفي هذا يرى الموظفون قليلو الخبرة مصدرا لضغوط العمل. وتتفق نتيجة العلاقة بين العمر ومستوى الإجهاد مع النتائج التي توصل إليها النمر [١٠]، حيث وجد أن مستويات ضغوط العمل ترتفع بانخفاض العمر. بالإضافة إلى ذلك ، وجد أن هناك أيضا علاقة إيجابية بين نطاق الإشراف ومستوى ضغوط العمل. فالموظفون الذين يقومون بالإشراف يقولون إنهم يواجهون ضغوطا في العمل. وهذه نتيجة منطقية إذا ما اعتبرنا أن عملية الإشراف تحتاج إلى متابعة للعمل ، وإلى الإجابة على تساؤلات الموظفين ، وكذلك حل مشكلات العمل. وكل ذلك يتطلب قدرًا من الجهد والعمل.

٤ - كشفت الدراسة أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر على مستوى الإجهاد الوظيفي في الأجهزة الحكومية هي : ذاتية العمل ، والاستقلالية في العمل ، والخبرة العملية. فعدم تنظيم العمل وتحديد بصوره واضحة تمكن الموظف من التحكم في عمله ، وكذلك عدم إعطاء الموظف الحرية في كيفية تنفيذ العمل بالطريقة التي يراها ، يزيد من الإجهاد الوظيفي في العمل. بالإضافة إلى ذلك ، فإن قلة الخبرة العملية لدى بعض الموظفين ونقص المعرفة والمهارة اللازمة لإنجاز العمل تجعل الموظف يبذل المزيد من الجهود حتى يفهم طبيعة عمله ، وهذا بدوره يزيد من مستوى الإجهاد في العمل. أما بقية العوامل الشخصية وتلك المتعلقة بخصائص العمل فلم يثبت أن لها تأثيراً على مستوى ضغوط العمل.

### ثانياً : التوصيات

بناء على النتائج السابقة ، فإننا نقترح التوصيات التالية للتعامل مع ضغوط العمل

وخصائصه :

١- نظراً لأن الدراسات المتخصصة في ضغوط العمل ترى بضرورة توفر قدر معين من الإجهاد الوظيفي البناء لتحسين الأداء في العمل ، فإن هذه الدراسة توصي بإعادة هيكلة العمل في الأجهزة الحكومية ، لضمان حجم معين ومناسب من ضغوط العمل في مكونات الوظيفة. ويتحقق ذلك من خلال إثراء العمل حتى يكون حافزاً لسلوك الأفراد ومثيراً لنشاطهم ومتحدياً لقدراتهم ، حيث إن انعدام الإجهاد الوظيفي أو شدته ليس في صالح العمل.

٢- يجب الاهتمام بخاصية ذاتية العمل والحرص على أن يعطى الموظف الفرصة لإنجاز العمل من البداية وحتى النهاية. ويكون ذلك أولاً بتوضيح المطلوب القيام به من الموظف ، ثم منحه الاستقلالية اللازمة لتنفيذ تلك المهمة كاملة حتى يتسنى للفرد القدرة على ربط مدخلات العمل بنتائجه. بالإضافة إلى ذلك ، فإن توفر الأدلة التنظيمية وكذلك الوصف الوظيفي لدى الإدارات يساعد في معرفة أساليب العمل ويبنى روح الثقة لدى الموظفين ويمنحهم قدراً من الحرية والتصرف في إنجاز أعمالهم دون الحاجة إلى سؤال الآخرين عن كيفية تنفيذ العمل. وتعد أساليب التغيير الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة نظم العمل من الوسائل التي يمكن اللجوء إليها ، حيث إنها - وإن كانت تعتمد على العمل الجماعي - تعطي الموظف مهمة محددة وتمنحه الاستقلالية اللازمة لتنفيذها ، ويعد مسئولاً عن النتائج المتحققة.

٣- الاهتمام بتدريب الموظفين ، والحرص على ما يعرف بالتدريب أثناء العمل حتى يتمكن الموظف من معرفة المهام المناطة به. وكذلك التوسع في عقد الدورات التدريبية الخاصة بضغوط العمل وكيفية التعامل معها والاستفادة منها ، حيث إن هذا الموضوع يجب النظر إليه على أنه يمثل إحدى الوسائل المهمة لتحسين العمل عند إدارته بشكل جيد.

٤- تأصيل مفهوم المهنية في العمل والاهتمام بتصميم العمل لخلق بيئة مناسبة للعنصر البشري للقيام بمسئوليته المناطة به. ومن الوسائل المساعدة في ذلك الدورات التدريبية والندوات التثقيفية الخاصة بأهمية المهنية في العمل ، وكذلك أيضاً وضوح متطلبات العمل ، ووجود العبء الوظيفي الملائم والاستقلالية اللازمة لإنجاز العمل ، ووضوح المسؤوليات المطلوب من الموظف القيام بها.

٥- نظرا لأن البحوث في العلوم السلوكية عادة ما يشوبها بعض القصور ، ونظرا لاستخدام الطريقة غير الاحتمالية لعينة الدراسة ، فإن الباحث ينصح بأن تؤخذ نتائج هذه الدراسة بحذر. ومن هذا المنطلق فإن الباحث يوصي بأن تعاد دراسة هذا الموضوع على عينة أخرى وبطريقة قياس مختلفة ، وذلك للتأكد من أن النتائج التي تم التوصل إليها تعكس فعلا طبيعة العلاقة بين خصائص العمل ومستوى ضغوط العمل قبل محاولة تعميم نتائج الدراسة. ومن المواضيع المستقبلية التي ينصح بالبحث فيها خصائص العمل الأخرى التي لم تكن ضمن متغيرات هذه الدراسة وعلاقتها بالإجهاد الوظيفي في العمل.

### المراجع

- [١] الصباغ ، زهير. "ضغط العمل". المجلة العربية للإدارة. م ٥، ع ١، ٢ (١٩٨١) ، ٢٨ - ٣٩.
- [٢] الهنداوي ، وفيه أحمد. "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل". الإداري ، ع ٥٨ (١٩٩٤) ، ٨٩ - ١٣١.
- [٣] Caudron, Shari. "Job Stress Is in Job Design." *Workforce*, 77, No. 9 (1998), 21-23.
- [٤] Nelson, D. and Charlotte, Sutton. "Chronic Work Stress and Coping: A Longitudinal Study and Suggested New Directions." *Academy of Management Journal*, 33, No. 4 (1990), 859-869.
- [٥] المير ، عبدالرحيم بن علي. "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة." الإدارة العامة ، م ٣٥ ، ع ٢ (١٩٩٥) ، ٢٥٢ - ٢٠٧.
- [٦] Jonge, J. and Schaufeli, W. "Job Characteristics and Employee Well-being: A Test of Warr's Vitamin Model in Health Care Workers Using Structural Equation Modeling." *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1998), 387-407.

- [٧] الكلابي ، سعد بن عبدالله. "العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل : فحص جزئي لأنموذج هاكمان وأولدهام." الإدارة العامة ، م ٣٧ ، ع ١ (١٩٩٧) ، ١-٣٥.
- [٨] عسكر ، سمير أحمد. "قياس أثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف." الإدارة العامة ، ع ٦٣ (١٩٨٩) ، ٤٧-٨٩.
- [٩] Doby, V. and Caplan, R. "Organizational Stress as Threat to Reputation: Effects on Anxiety at Work and at Home." *Academy of Management Journal*, 38, No. 4 (1995), 1105-1123.
- [١٠] النمر ، سعود بن محمد. "دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغط العمل في القطاعين الخاص والعام في المملكة العربية السعودية." المجلة العربية للإدارة ، م ١٦ ، ع ٢ (١٩٩٤) ، ١-٥٨.
- [١١] محمد ، لطفي راشد. "نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها." الإدارة العامة ، ع ٧٥ (١٩٩٢) ، ٦٩-٩٥.
- [١٢] ماهر ، أحمد. "علاقة ضغوط العمل بالأداء." الإداري ، ع ٤٥-٤٦ (١٩٩٢) ، ٢٩٥-٣٢٥.
- [١٣] Hellerriegel, D. ; Slocum, J. and Woodman, R. *Organizational Behavior* (6<sup>th</sup> ed.) New York: West Publishing Company, 1992.
- [١٤] Schabracq, M. and Cooper, G. "Toward a Phenomenological Framework for the Study of Work and Organizational Stress." *Human Relations*, 51, No. 5 (1998), 625-648.
- [١٥] عسكر ، علي و أحمد عبدالله. "مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية." مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، ع ٥٥ (١٩٨٨) ، ٦٥-٨٧.
- [١٦] Johns, Gary. *Organizational Behavior: Understanding Life at Work*. Glenview, Ill: Scott, Foresman and Company, 1983.
- [١٧] Albanese, R. and Van Fleet, D. *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*. New York, N.Y.: The Dryden Press, 1983.
- [١٨] العامري ، أحمد سالم. "نحو نموذج متكامل للعوامل المؤثرة والنتائج المترتبة على الدوافع الذاتية للموظف." مجلة جامعة الملك سعود ، م ١٠ ، ع ٢ (١٤١٨) ، ٢٨٩-٣١٢.

- Pierce, J. and Dunham, R. "Task Design: A Literature Review." *Academy of Management Review*, No.1 (1976), 83-97. [١٩]
- Rentsch, Joan and Steel, Robert. "Testing the Durability of Job Characteristics as Predictors of Absenteeism Over a Six-year Period." *Personnel Psychology*. 51, No 1 (1998), 165-190. [٢٠]
- Babbie, Earl. *The Practice of Social Research*. 7th ed. Belmont, CA: Wodsworth Publishing Company, 1995. [٢١]

## **Job Characteristics and Job-related Stress in Public Agencies: An Exploratory Study**

**Nasser M. Al-Fawzan**

*Assistant Professor, Department of Public Administration, College of Administrative Sciences,  
King Saud University, Riyadh*

(Received 16-1-1422H; accepted for publication 1-11-1420H.)

**Abstract.** The study focuses on job characteristics and the perceived level of job-related stress. Specifically, the study tries to answer the following questions: 1) What is the perceived level of work-related stress in government agencies? 2) How do employees perceive their job characteristics at work? 3) Is there a relationship between demographic factors, perception toward job characteristics, and level of job stress? 4) What are the factors influencing the level of work-related stress? To answer these questions, a non-probability sample of 505 employees from various public agencies representing all different organizational levels participated in the study. Results showed that the level of job stress is low and that most employees agreed that their jobs are important and provide them with skill varieties, autonomy and feedback. However, employees are divided regarding work identity. Concerning the relationship between demographic factors, job characteristics and level of work stress, the findings showed that there is a significant negative relationship between all job characteristics and the perceived level of work stress. In addition, negative correlations exist between age, rank, work experience and the level of stress. Results also showed that work identity, job autonomy, and work experience are the factors that influence the perceived level of job-related stress. The study ended with some recommendations.